

УДК 338.45:658

С.В. ГАРМАШ**ІНТЕГРАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ В РАМКАХ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У роботі було досліджено і доведено взаємозв'язок і необхідність інтеграції усіх функціональних складових менеджменту підприємства (інноваційно-інвестиційного, виробничого, фінансового, кадрового, інформаційного) на основі логістичного підходу для ефективного функціонування мікрологістичних систем. Було виявлено, що використання логістичних концепцій дозволяє поєднати зусилля персоналу підприємства і структурних підрозділів в оптимізації та управлінні як матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками, так і трудовими ресурсами підприємства. Метою роботи є виявлення інтеграції логістичних функцій, сфер діяльності усіх підрозділів сучасного підприємства (рівень мікрологістичної системи) для ефективного управління логістичними процесами впродовж усього логістичного ланцюга: закупівля – виробництво – збут в рамках логістичного менеджменту. Особлива увага приділяється персоналу підприємства як елементу логістичного менеджменту, який одночасно може виступати як суб'єктом, так і об'єктом дослідження.

Ключові слова: логістичний менеджмент, логістичний підхід, мікрологістична система, логістична концепція, логістична функція, матеріальні потоки, персонал підприємства, інтеграція

С.В. ГАРМАШ**ИНТЕГРАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ В РАМКАХ ЛОГИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

В работе была изучена взаимосвязь и доказана необходимость интеграции всех функциональных составляющих менеджмента предприятия (инновационно-инвестиционного, производственного, финансового, кадрового, информационного) на основе логистического подхода для эффективного функционирования логистических систем. Было выявлено, что использование логистических концепций позволяет объединить усилия персонала предприятия и структурных подразделений в оптимизации и управлении как материальными, информационными и финансовыми потоками, так и трудовыми ресурсами предприятия. Целью работы является выявление интеграции логистических функций, сфер деятельности всех подразделений современного предприятия (уровень микрологистической системы) для эффективного управления логистическими процессами на протяжении всей логистической цепи: закупка – производство – сбыт в рамках логистического менеджмента. Особое внимание уделяется персоналу предприятия как элементу логистического менеджмента, который одновременно может быть как субъектом, так и объектом исследования.

Ключевые слова: логистический менеджмент, логистический подход, микрологистическая система, логистическая концепция, логистическая функция, материальные потоки, персонал предприятия, интеграция

S. V. GARMASH**INTEGRATION OF LOGISTIC FUNCTIONS IN THE FRAMEWORK OF LOGISTICAL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT**

Correlation of all functional components of enterprise management (innovative and investment, industrial, financial, personnel, informational) on the basis of logistic approach for effective function of logistic system is examined in the article and the necessity of these components integration is proved in it. It's revealed that the using of logistic conceptions makes it possible to join efforts of enterprise personnel and structural units for optimization and running both material, informational and financial flows and labour resources of an enterprise. The objective of the article is revealing integration of logistic functions, spheres of activity of all the units of a modern enterprise (the level of a micrologistic system) for effective running of logistic process within the logistic chain: purchase – production – selling in the framework of logistical management. Special attention is paid to personnel which may be simultaneously both a subject and an object of investigation.

Keywords: logistical management, logistic approach, micrologistic system, logistic conception, logistic function, material flows, personnel, integration

Вступ. Останнім часом логістику називають «останньою межею економії ресурсів». Це становиться особливо актуальним для промислових підприємств в Україні, оскільки при порушеннях господарських зв'язках та вдаваному «реформуванню» промисловості, в пріоритеті більшості менеджменту усіх рівнів є власна кишеня, а доведення до банкрутства і знищення державних підприємств вже стало налагодженою практикою. Таке стало можливим через розповсюдження родинно-кланових відносин у всіх державних інституціях країни. А системна криза стала явищем, притаманним українському суспільству, що відображається на його добробуті і моральному стані.

«В такій ситуації зручно списувати все на обставини і зовнішнього ворога, а не на власну некомпетентність та пріоритет індивідуального

збагачення. Оскільки в нашій країні поняття «влада», «бізнес» та «кримінал» давно та надовго стали тотожними поняттями, то перш за все, персональну відповідальність повинні нести ті, хто цинічно наживався і продовжує наживатися за рахунок інтересів країни» [1, с. 18].

Аналіз стану питання. Щоб вижити у системі сучасних ринкових відносин та наростити конкурентні переваги вітчизняним підприємствам слід не тільки оптимізувати використання власного ресурсу, обмеженого ситуацією системної кризи в країні, а й запровадити логістичний підхід у систему управління підприємствами. Питанням логістичного управління підприємством в цілому, його окремими підсистемами приділяється велика увага

сучасними вітчизняними та зарубіжними науковцями і практиками. В роботах Криківського Є.В., Окландера М.А., Фролової Л.В., Сергєєва В.І., Шандрівської О.Є., Стока Д., Ламберта Д. та інших дослідників розглядаються різні підходи до трактування терміну «логістичний менеджмент» або «логістичне управління».

Аналіз основних досягнень і літератури. Криківський Є.В. описує сутність «логістичного менеджменту» як менеджменту у логістичних системах на засадах теорії логістики – доцільність поєднання логістики та менеджменту як комплексної системи управління матеріальними та інформаційними потоками [2, с. 7]. Окландер М. А. звертає увагу на функції, що забезпечують менеджмент логістики підприємства, «... а саме на: формуванні та розробці стратегії логістики відповідно до її концептуальних принципів і положень; розробці та реалізації стратегії логістики відповідно до ринкової стратегії підприємства; комплексному управлінні логістичною системою підприємства з метою реалізації потокових процесів; координації взаємопов'язаних функцій управління підприємством; вирішенні проблем специфіки та індивідуальності підприємства» [3].

Що, безперечно, повинно відобразитися на підвищенні продуктивності праці, оскільки «...в умовах посиленої конкуренції на ринках товару, послуг і праці великого значення набуває підвищення продуктивності праці на підприємствах, яке виявляється передусім у збільшенні маси продукції, що виробляється за одиницю часу за незмінної її якості, або в підвищенні якості і конкурентоспроможності за незмінної її маси, що виробляється за одиницю часу; зменшенні затрат праці на одиницю продукції. Це веде до зміни співвідношення затрат живої та уречевленої праці. Підвищення продуктивності праці означає, що частка затрат живої праці в продуктах зменшується, а частка затрат уречевленої праці збільшується. При цьому загальна сума праці, яка міститься в кожній одиниці продукту, зменшується. Зростання продуктивності праці сприяє скороченню часу виробництва й обігу товару, збільшенню маси і норми прибутку» [4, с. 163]. А «...розробка якісних нормативів для нормування праці і широке впровадження їх на виробничих підприємствах є важливим заходом, що дасть можливість удосконалити існуючі технологічні процеси й організацію праці, забезпечувати підвищення продуктивності праці, тим самим даючи можливість успішно розвиватися і конкурувати підприємствам на ринку» [5, с. 296].

Застосування логістичного підходу також сприятиме підвищенню інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства. Відомо, що «...комплексність та складність інноваційного потенціалу, його взаємодія із структурними елементами економічного потенціалу підприємства дає можливість аналізувати його внутрішню будову з точки зору наявності інституційної (управлінсько-організаційної), якісної (ресурсної), цільової, інвестиційно-фінансової та результативної складових, які дають можливість відстежувати рух ресурсів і потенційних можливостей підприємства впродовж всього його життєвого циклу з урахуванням

реального внеску в кінцеві результати його діяльності не лише за рахунок основних, а й забезпечувальних інновацій» [6, с. 145].

Також «... одним з напрямків інноваційного розвитку економіки є використання в управлінні інтелектуальних продуктів з логістики, форми, методи і моделі якої дозволяють забезпечити оптимальне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на мікро- та макроекономічному рівні. Інноваційну логістику слід розглядати як якісний стрибок у розвитку її традиційних форм, методів і ступеню впливу на макро- та мікроекономічні процеси відтворення продукту, праці і капіталу. А інноваційну систему будь-якого рівня слід розглядати, по-перше, як інноваційно-інвестиційну систему, по-друге, як систему управління, яка охоплює дві підсистеми (підсистему, якою керують та підсистему, яка керує). У якості підсистеми, якою керують, виступає інноваційно-інвестиційний процес» [7, с. 127-128].

Сергєєв В.І. розглядає термін «логістичний менеджмент» у двох аспектах:

1) виконання основних управлінських функцій (організація, планування, регулювання, координація, контроль, облік, аналіз) для досягнення цілей логістичної системи;

2) персонал, що управляє логістичним процесом[3].

Мета роботи. Метою роботи є виявлення інтеграції логістичних функцій, сфер діяльності усіх підрозділів сучасного підприємства (рівень мікрологістичної системи) для ефективного управління логістичними процесами впродовж усього логістичного ланцюга: закупівля – виробництво – збут в рамках логістичного менеджменту. Особлива увага приділяється персоналу підприємства як елементу логістичного менеджменту, який одночасно може виступати як суб'єктом, так і об'єктом дослідження.

Існуючі методи розв'язання задачі. Отже, по-перше, слід узагальнити принципи логістичного управління і співвіднести їх з принципами формування ефективного логістичного забезпечення. Принципи логістичного управління [3]:

1) системність (підприємство розглядається як мікрологістична виробнича система с рядом підсистем, які, в свою чергу, можуть розгортатися в складні системи);

2) комплексність;

3) координація дій усіх ділянок логістичної системи;

4) інтеграційний зв'язок;

5) впровадження ефективної інформаційної бази (сучасні інформаційні технології);

6) адаптованість (здатність системи пристосовуватись до змін мінливого зовнішнього середовища).

По-друге, розглянемо взаємозв'язок принципів логістичного менеджменту та формування ефективного логістичного

забезпечення (табл.), представлений у роботі Н.М. Тюріної, І.В. Гой, І.В. Бабій [3]:

Таблиця – Взаємозв'язок принципів логістичного менеджменту та формування ефективного логістичного забезпечення

Принцип логістичного менеджменту	Принципи формування ефективного логістичного забезпечення
1. Системність	Аналіз підприємства як складної логістичної системи
2. Комплексність	Горизонтальна інтеграція організаційної структури підприємства
3. Інтеграційний зв'язок	Безперервність загального господарського циклу
4. Координація усіх ланок логістичної системи	Оптимізація та автоматизація основних бізнес-процесів
5. Впровадження ефективної інформаційної бази	Впровадження корпоративної інформаційної системи
6. Адаптованість	Розгляд усіх процесів як поточкових

Отже, дотримання принципів логістичного менеджменту допоможе підприємству інтегровано взаємодіяти з партнерами, усунути конфлікти усередині мікрологістичної системи, досягти конкурентних переваг у мінливому зовнішньому середовищі.

Слід зазначити, що будь-яка організація, і в першу чергу, орієнтована на успіх, прагне найбільш ефективно використовувати потенціал своїх працівників. Ті організації, що мислять та діють на перспективу, створюють необхідні умови для повної віддачі співробітників на роботі, а також для розвитку їхнього потенціалу, який є одним з ключових елементів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Звісно, що сучасний кадровий менеджмент формується на стику наук: теорії та організації управління, психології, соціології, конфліктології, етики, економіки праці, трудового права, політології та ін. В зв'язку з цим, використання логістичного підходу в управлінні персоналом організації є доречним, оскільки воно зумовлене процесами розвитку комунікацій й ускладнення бізнесу [8]. «А використання логістичних концепцій дозволяє поєднати зусилля персоналу підприємства і структурних підрозділів в оптимізації та управлінні як матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками, так і трудовими ресурсами підприємства» [9, с. 166].

«Виникає питання доцільності застосування логістичних принципів у системі управління персоналом з точки зору пошуку нових шляхів ефективної діяльності будь-якого підприємства, особливо, в умовах динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища» [9, с. 168].

Якщо кадрове переміщення достатньо систематизоване, то має наявність потік людських ресурсів, яким можна ефективно керувати, орієнтуючись на технології логістики. На користь цього

говорить визначення логістики, як планування, виконання і контролю руху і розміщення людей і/або товарів, а також підтримуючі дії, пов'язані зі схожим рухом і розміщенням, у межах економічної системи, яка була створена для досягнення своїх специфічних цілей [10].

Отже, якщо існує логістична система, метою якої є досягнення поставлених специфічних цілей, то повинно виконуватися «шість правил логістики», які можна адаптувати до системи управління персоналом будь-якого підприємства:

- 1) потрібний продукт – потрібний персонал;
- 2) необхідної якості – необхідної кваліфікації та з необхідними професійними навичками;
- 3) в необхідній кількості – в необхідній кількості;
- 4) необхідно доправити в потрібне місце – необхідно, щоб працював на конкретних робочих місцях;
- 5) в зазначений час – в зазначений час;
- 6) з мінімальними витратами - з мінімальними витратами [11].

Оскільки, персонал підприємства, який здійснює керування логістичним процесом, можна віднести до логістичного менеджменту, то він виконує наступні функції:

- «1) формування та розвиток логістичної системи (проекування, побудова та періодична трансформація відповідно до змін технологій, вимог ринку та стратегії підприємства);
- 2) розробка логістичної стратегії та управління процесом її реалізації у поєднанні з загальною організаційною стратегією підприємства;

- 3) управління логістичною системою з метою раціоналізації поточкових процесів на підприємстві (планування, організація, оперативне регулювання та контроль руху внутрішніх та зовнішніх потоків, координація взаємопов'язаних функцій управління»[3].

Висновки. Аналіз існуючих підходів до визначення поняття «логістичне управління» або «логістичний менеджмент» дозволяє навести узагальнене визначення цього поняття: логістичне управління – це такий підхід організації діяльності підприємства, що ґрунтується на засадах та принципах логістики, характеризується системною комплексністю управління товарно-матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками задля досягнення ефекту синергії з метою задоволення потреб підприємства та запитів споживачів з мінімальними витратами ресурсів та часу [12].

У роботі було досліджено і доведено взаємозв'язок і необхідність інтеграції усіх функціональних складових менеджменту підприємства (інноваційно-інвестиційного, виробничого, фінансового, кадрового, інформаційного) на основі логістичного підходу для ефективного функціонування мікрологістичних систем.

Список літератури

1. Гармаш С. В. Відсутність персональної відповідальності як мотиватор безладдя та беззаконня / С. В. Гармаш // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність : тр. 5-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 20 грудня 2014 р. / ред. П. Г. Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан. – Харків : НТУ "ХПІ", 2014. – С. 18-19.
2. Навчально-методичний посібник / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей / За ред. Є. В. Крикавського // Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 196 с.
3. Н.М. Тюріна, І.В. Гой, І.В. Бабій *Логістика* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/68011/logistika/sutnist_mistse_logistichnogo_menedzhmentu
4. Кучинський В.А. Підвищення ефективності процесу управління продуктивністю праці на підприємстві / В. А. Кучинський // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2012. – № 15. – С. 162-168.
5. Кучинський В.А. Розробка та застосування якісних нормативів праці як основа підвищення ефективності роботи підприємства / В.А. Кучинський, Д.Ю. Крамської // Бізнес інформ. – 2013. – №4. – С. 293-298.
6. Кучинський В. А. Оцінка і розвиток інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Кучинський, А. Д. Гайдукова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2014. – № 65 (1107). – С. 137-145.
7. Гармаш С. В. Використання логістичного підходу до проектування системи управління інноваційно-інвестиційного процесу підприємства / С. В. Гармаш // Вісник Нац. техн. ун-та "ХПІ" : сб. науч. тр. Темат. вып. : Технический прогресс и эффективность производства. – Харьков : НТУ "ХПІ", 2009. – № 5. – С. 126-130.
8. Кормив Н. Г. Применение кадровой логистики в управлении персоналом организации. Источник: <http://ros-nedvigimost.rupublikaciya-polnaya1587>.
9. Гармаш С. В. Обґрунтування необхідності застосування логістичного підходу в системі управління персоналом підприємства / С. В. Гармаш // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2014. – № 65 (1107). – С. 165-170.
10. ELA Certification for Logistics Professionals. Standards 040805. – Brussels: European Certification Body for Logistics, 2004. – 15 p.
11. Корпоративная логистика в вопросах и ответах под общ. и науч. ред. проф. В.И.Сергеева.- 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра – М., 2013. – 634с.
12. Удовичка М.В., Гелевачук З.Й. *Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект*. – Криворізький національний університет. Джерело: http://www.rusnauka.com/3_ANR_2014Economics6_156225.doc.htm

References (transliterated)

1. Garmash S. V. Vidsutnist' personal'noi vidpovidal'nosti yak motivator bezladdya ta bezzakonnya / S. V. Garmash // Strategii innovatsiinogo

- rozvytku ekonomiky Ukrainy: problemy, perspektyvy, efektyvnist': tr. 5-I Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konph. stud. ta molodyh vchenykh, 20 grudnya 2014 r. / red. P.G. Pererva, E.M. Strokov, O.M. Gutsan. – Kharkiv: NTU "KhPI", 2014. – P. 18-19.
2. Navchal'no-metodychnyi posibnyk / O.E. Shandrivs'ka, V.V. Kuzyak, N.I. Khte / Za red. E.V. Krykavs'kogo // L'viv: Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhniki, 2014. – 196 p.
3. N.M. Tyurina, I.V. Goi, I.V. Babii *Logistyka* [Elektronnyi resurs]. – Reshym dostupu: http://pidruchniki.com/68011/logistika/sutnist_mistse_logistichnogo_menedzhmentu
4. Kuchinsky V.A. Pidvyshchennya efektyvnosti protsesu upravlinnya produktyvnistyu pratsi na pidpryemstvi / V.A. Kuchinsky // Visnyk Nats. techn. un-tu "KhPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichniy progress i efektyvnist' vyrobnytstva. – Kharkiv : NTU "KhPI". – 2012. No 15. – P. 162-168.
5. Kuchinsky V.A. Rozrobka ta zastosuvannya yakisnykh normatyviv pratsi yak osnova pidvyshchennya efektyvnosti roboty pidpryemstva / V.A. Kuchinsky, D.Yu. Kramskoi // Biznes inform. – 2013. – No 4. – P. 293-298.
6. Kuchinsky V.A. Otsinka i rozvytok innovatsiinogo potentsialu pidpryemstva / V.A. Kuchinsky, A.D. Gaidukova // Visnyk Nats. techn. un-tu "KhPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichniy progress i efektyvnist' vyrobnytstva. – Kharkiv : NTU "KhPI". – 2014. – No 65 (1107). – P. 137-145.
7. Garmash S. V. Vykorystannya logistychnogo pidkhodu do proektuvannya systemy upravlinnya innovatsiino-investytsiinogo protsesu pidpryemstva / S.V. Garmash // Vestnik Nats. techn. un-tu "KhPI" : sb. nauch. tr. Temat. vyp. : Tekhnicheskii progress i effektivnost' proizvodstva. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2009. – No 5. – P. 126-130.
8. Kormiv N.G. Primenenie kadrovoi logistiki v upravlenii personalom organizatsii. Istochnik: <http://ros-nedvigimost.rupublikaciya-polnaya1587>.
9. Garmash S. V. Obgruntuvannya neobkhidnosti zastosuvannya logistychnogo pidkhodu v systemi upravlinnya personalom pidpryemstva / S.V. Garmash // Visnyk Nats. techn. un-tu "KhPI" : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Tekhnichniy progress i efektyvnist' vyrobnytstva. – Kharkiv : NTU "KhPI". – 2014. – No 65 (1107). – P. 165-170.
10. ELA Certification for Logistics Professionals. Standards 040805. – Brussels: European Certification Body for Logistics, 2004. – 15 p.
11. Korporativna logistyka v voprosakh i otvetakh pod obtsch. i nauch. red. prof. V.I. Sergeeva. – 2-e izd., pererab i dop. – Moscow: Infra – M., 2013. – 634 p.
12. Udovitska M.V., Helevachuk Z.J. *Logistychno upravlinnya pidpryemstvom: teoretychnyi aspekt*. – Krivorizhs'ryi natsional'nyi universytet. Dzherelo: http://www.rusnauka.com/3_ANR_2014Economics6_156225.doc.htm

Надійшла (received) 14.05.2018

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Гармаш Сергій Володимирович (Гармаш Сергей Владимирович, Garmash Sergii) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри організації виробництва і управління персоналом; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5471-379X>; e-mail: sv_garmash@ukr.net